

ANALISA BUDAYA ORGANISASI DI PT. KEVFI GARMEN KELUARGA (KGK)

Titie Ertanti dan Wilma Laura Sahetapy

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

titieertanti@yahoo.com; wlsahetapy79@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa budaya organisasi yang ada dalam PT. Kevfi Garmen Keluarga. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif dan menggunakan metode fenomenologi. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan observasi. Hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi memiliki peran yang kuat dalam PT. Kevfi Garmen Keluarga. Budaya ini mendasari segala sesuatu yang dilakukan oleh anggota organisasi. Penulis menyimpulkan budaya PT. Kevfi Garmen Keluarga adalah budaya kacau-balau. Penulis menilai PT. Kevfi Garmen Keluarga memerlukan langkah khusus untuk mengembangkan budaya organisasi yang lebih baik.

Kata kunci–Budaya organisasi

I. PENDAHULUAN

Budaya organisasi merupakan faktor penting yang harus diperhatikan ketika membentuk sebuah perusahaan karena setiap perusahaan memiliki budaya organisasi yang berbeda dengan perusahaan lainnya. Selain visi dan misi, budaya juga memiliki peran penting dalam membangun pondasi perusahaan. Pendiri memiliki peranan untuk membentuk budaya organisasi yang merupakan seperangkat sistem, nilai-nilai, dan peraturan yang menjadi pedoman anggotanya dalam bertindak. Sebagaimana dikatakan oleh Robbins & Judge (2013), budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama yang dianut oleh anggota atau pemimpin baru.

Menurut hasil survei yang dilakukan oleh McGregor (2015) pada 20.000 pekerja di seluruh dunia, ia menarik kesimpulan bahwa alasan seseorang

bekerja menentukan seberapa baik orang itu bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa baik atau tidaknya kinerja seseorang dipengaruhi oleh motivasi dalam diri seseorang. Motivasi sendiri dapat dibangun melalui budaya organisasi yang kuat. Menurut Susanto et al. (2008) budaya organisasi yang kuat memungkinkan para anggota organisasi untuk merasakan dengan lebih baik tentang apa yang mereka lakukan sehingga mereka akan mempunyai motivasi yang lebih besar untuk bekerja dengan lebih giat.

Melalui pernyataan di atas, budaya organisasi yang kuat akan memberikan motivasi kerja dan berdampak positif pada kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu mengembangkan budaya organisasinya secara efektif akan memiliki kualitas dan keyakinan tertentu sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan. Budaya organisasi yang kuat menjadi suatu keunggulan suatu perusahaan jika seluruh anggotanya memahami dan menerapkan budaya tersebut dalam tindakan yang tepat. Sebaliknya, perusahaan yang tidak memiliki budaya organisasi yang tepat akan mengakibatkan tidak adanya pondasi yang kuat antara perusahaan dengan karyawan. Hal ini juga menyebabkan lingkungan kerja dalam perusahaan kurang menyenangkan karena tidak ada dasar yang kuat dan keyakinan yang sama antara karyawan dengan pemimpin perusahaan. Maka akan muncul permasalahan yang berkaitan dengan kinerja karyawan yang berkelanjutan dan menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

PT. Kevfi Garmen Keluarga (selanjutnya disebut dengan KGK) merupakan perusahaan keluarga bergerak

di bidang garmen yang menghasilkan produk pakaian untuk dalam negeri dan diekspor ke luar negeri. PT. KGK terletak di jalan Situ Bhakti no.17, Kemang Pabuaran, Parung, Bogor. PT. KGK didirikan oleh Bapak Tjhai Fak Fong pada tahun 2008. PT. KGK merupakan perusahaan jasa yang menerima pesanan jahit pakaian dari berbagai merek pakaian internasional maupun lokal. PT. KGK memiliki kurang lebih 300 karyawan, dimana karyawan menjadi faktor penting dalam jalannya perusahaan, terutama pada bagian produksi.

Melalui wawancara singkat, pemimpin PT. KGK mengaku tidak pernah membangun budaya secara sadar di perusahaannya. Selain itu ketika melakukan perekrutan karyawan tidak dilakukan tahap seleksi yang benar. Pemimpin mengatakan bahwa untuk bekerja di bagian produksi, siapapun yang memiliki niat untuk bekerja akan langsung diterima menjadi karyawan di PT. KGK. Hal ini dilakukan pemimpin dikarenakan sering terjadi keluar masuk karyawan. Hasil observasi awal yang dilakukan peneliti ketika mengunjungi pabrik pada bagian produksi PT. KGK menunjukkan tempat kerja yang kurang nyaman, kondisi mesin yang baik dan jumlahnya mencukupi. Kurangnya kesadaran pemimpin akan pentingnya budaya organisasi berdampak pada kinerja karyawan yang tidak stabil, seperti yang sudah terjadi yaitu sering terjadi pergantian karyawan di PT. KGK.

PT. KGK saat ini sedang mengalami kesulitan pada pengelolaan karyawan. Hal yang sering terjadi adalah keluar masuknya karyawan dan hasil produksi yang bisa turun kapan saja. Hal ini pernah dirasakan oleh pendiri perusahaan ketika mendekati hari pengiriman produk yang harus diekspor. Mendekati hari pengiriman, karyawan PT KGK harus kerja lembur untuk mencapai target produk yang harus diekspor. Hal ini berarti kinerja karyawan tidak maksimal sehingga target tidak dapat tercapai tepat waktu. Sungguh

disayangkan bagian produksi yang memiliki peran penting dalam memberikan profit pada perusahaan bisa tersendat dikarenakan kinerja karyawan yang tidak maksimal. Pemimpin perusahaan perlu mengetahui budaya organisasi dalam perusahaannya agar bisa membentuk budaya organisasi yang tepat. Budaya organisasi yang tepat dapat membantu perusahaan dalam mengontrol seluruh anggota perusahaan dalam segala kegiatan kerja menjadi lebih baik. Dibuktikan melalui pernyataan Susanto (2008) bahwa faktor penentu kesetiaan dan kebetahan karyawan ini adalah budaya yang sehat dari perusahaan yang bersangkutan. Meski demikian, rendahnya tingkat perputaran karyawan hanyalah satu dari ciri-ciri budaya yang sehat.

Peneliti menganalisis budaya organisasi pada PT. KGK dengan mendeskripsikan elemen budaya menurut Brown, dan karakter budaya organisasi menurut Robbins & Judge melalui observasi dan wawancara. Kemudian berdasarkan hasil observasi dan wawancara akan dapat mendeskripsikan jenis budaya apa yang diterapkan oleh PT. KGK menurut Want.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka perumusan masalah dalam penelitian adalah apa budaya organisasi pada PT. KGK ?

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui budaya organisasi pada PT.KGK.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penulisan kualitatif deskriptif, yaitu penulisan yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2008). Metode kualitatif deskriptif digunakan dalam penelitian di PT. KGK ini karena data yang

akan dikumpulkan dan dianalisa dalam penelitian berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka.

Penulis menggunakan metode pendekatan fenomenologi untuk menjelaskan fenomena perilaku manusia yang dialami dalam kesadaran (Creswell, 2013). Pendekatan fenomenologi dapat membantu dalam melakukan pengamatan dan merasakan atau menghayati fenomena di lapangan penelitian (Yuswadi, 2007). Peneliti dalam pandangan fenomenologis berusaha memahami arti peristiwa dan kaitannya terhadap orang-orang yang berada dalam situasi-situasi tertentu (Moleong, 2011).

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis:

1. Data Primer

Data primer merupakan data penulisan yang diperoleh langsung dari sumber tanpa melalui perantara. Menurut Sugiyono (2008), sumber data primer dapat didefinisikan sebagai sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data primer yang digunakan berasal dari wawancara dengan narasumber. Berdasarkan definisi tersebut penulis menggunakan wawancara mendalam dengan narasumber dan juga melakukan observasi langsung pada PT. KGK. Peneliti menggunakan teknik wawancara mendalam yang bersifat terbuka yaitu jawaban yang dikehendaki tidak terbatas (Moleong, 2011)

Observasi dilakukan karena memungkinkan peneliti untuk melihat dan mengamati, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya. Observasi mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif, kepercayaan, perhatian, perilaku tidak sadar, kebiasaan, dan sebagainya (Moleong, 2011). Penulis akan melakukan observasi untuk melihat budaya yang

terlihat di PT. KGK seperti seragam yang digunakan, bahasa yang digunakan, peraturan perusahaan, dan lainnya. Sedangkan untuk budaya yang tidak terlihat akan diteliti lebih dalam menggunakan teknik wawancara mendalam.

2. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2008) data sekunder adalah data-data yang dikumpulkan untuk menunjang data-data primer dalam analisa tentang fenomena yang terjadi. Data sekunder ini didapatkan dari sumber-sumber dokumentasi tertulis seperti sumber pustaka, internet ataupun jurnal yang mempunyai korelasi data dengan tema penelitian. Penulis menggunakan data sekunder dari profil perusahaan dan data yang berhubungan dengan kegiatan produksi dan karyawan perusahaan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan observasi. Wawancara akan dilakukan dengan mewawancarai pemilik perusahaan, kepala personalia, kepala pabrik, dan beberapa karyawan. Penulis melakukan wawancara dengan pihak terkait sesuai dengan pembahasan penulisan yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang berfokus pada tujuan penulisan.

Menurut Marshall (1995, dalam Sugiyono, 2008) menyatakan melalui observasi belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut. Observasi yang digunakan penulis adalah observasi deskriptif, dimana penulis melakukan observasi umum dan menyeluruh, melakukan deskripsi terhadap semua yang dilihat, didengar, dan dirasakan (Sugiyono, 2008).

Teknik analisa data yang digunakan ada tiga:

1. Reduksi data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang

penting, dicari tema dan polanya. Pada tahap ini akan mengumpulkan data-data hasil wawancara untuk kemudian direduksi, dan memilih hal-hal yang pokok yang berkaitan dengan penelitian.

2. Penyajian data

Setelah direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Pada tahap ini akan menyajikan data kualitatif dengan teks yang bersifat naratif. Melalui transkrip wawancara penulis akan menyimpulkan data dengan menggunakan bahasa yang baku. Penulis akan menuliskan data-data dari narasumber yang akan digunakan dalam penelitian secara deskriptif.

3. Penarikan kesimpulan

Penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi, hubungan kausal, atau teori. Pada tahap ini menyimpulkan dan memeriksa keabsahannya dengan menggunakan teknik Triangulasi Sumber.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1 Karakteristik Budaya Organisasi

1. Inovasi dan pengambilan resiko

Pada bagian produksi PT. KGK sebenarnya tidak diperlukan inovasi yang berlebih dari karyawan. Perusahaan juga tidak mengharapkan karyawan berinovasi dalam bekerja. Hal ini dikarenakan semua kegiatan kerja dan proses produksi di atur oleh SOP dari *buyer*. Sesuai dengan perkataan kepala personalia bahwa semua pekerjaan produksi pakaian, mulai dari bahan sampai *packaging*, semuanya sudah diatur oleh perjanjian dengan *buyer*. Jadi SOP dari *buyer* menjadi panduan bekerja karyawan dalam kegiatan produksi. Ditakutkan ketika karyawan

melakukan inovasi, malah akan melanggar SOP tanpa disengaja. Oleh karenanya, karyawan PT. KGK sangat pasif dalam bekerja. Karyawan harus diberikan perintah terlebih dahulu untuk mengerjakan sesuatu. Kepala personalia dan kepala pabrik juga mengatakan hal yang sama, bahwa karyawan harus diperintahkan oleh atasannya terlebih dahulu. Karyawan yang tidak berinovasi menunjukkan tidak adanya keberanian dalam pengambilan resiko. Tidak semua karyawan memiliki inisiatif yang sama. Maka dari itu, perlu peran aktif atasan dalam mengarahkan karyawan dalam pekerjaannya.

2. Perhatian terhadap detail

Perhatian terhadap detail pada PT. KGK dapat dilihat melalui kecermatan karyawan dalam bekerja. Kecermatan karyawan dalam bekerja dinilai dari jumlah produk cacat yang dihasilkan oleh karyawan dalam produksi. Untuk mengetahui hal tersebut, di setiap divisi produksi ada 2 orang QC (*quality control*) yang bertugas memilah dan mencatat jumlah produksi yang bagus dan yang masih belum sesuai standar SOP. Selain itu, pengawas (*supervisor*) juga berperan penting dalam memantau pekerjaan para karyawan. Ketelitian terhadap detail kegiatan produksi sudah menjadi keharusan setiap karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini karena sejak awal perusahaan selalu mengingatkan bahwa kualitas adalah nomor satu. Maka dari itu karyawan PT. KGK juga selalu berusaha sebaik mungkin dalam mempertahankan kualitas produk yang dihasilkan. Karakteristik perhatian terhadap detail ini memiliki dampak baik kepada budaya organisasi.

3. Orientasi pada hasil

Karyawan PT. KGK memiliki orientasi hasil yaitu gaji. Hal ini

diperkuat dengan pernyataan dari kepala personalia dan karyawan. Kepala personalia mengatakan tujuan utama karyawan bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidup dirinya dan keluarganya. Maka dari itu, PT. KGK memberikan bonus premi hadir dan pencapaian target produksi untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Gaji juga merupakan salah satu faktor keluar masuknya karyawan di PT. KGK. Orientasi karyawan terhadap gaji menyebabkan karyawan lebih mementingkan besarnya gaji daripada loyalitas. Menurut penulis tanpa adanya visi, misi, dan tujuan perusahaan yang jelas membuat karyawan tidak memiliki orientasi hasil selain gaji, misalnya mereka memiliki orientasi terhadap hasil yang mereka dapat setelah bekerja bertahun-tahun yaitu pengalaman dan kemampuan.

4. Orientasi pada manusia

Orientasi pada manusia di PT. KGK dapat dilihat melalui pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh perusahaan. PT. KGK tidak melakukan pengembangan sumber daya manusia secara formal. Hanya ada pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada karyawan. Saat ini PT. KGK tidak mengadakan pelatihan-pelatihan secara formal. Pelatihan dalam PT. KGK dilakukan dengan cara santai dan kekeluargaan. Menurut penulis, sikap manajemen dalam mengatur sumber daya manusia di PT. KGK dirasa kurang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, seperti tidak ada pelatihan formal untuk karyawan. Seperti dikatakan oleh Hartanto (2009), jika manajemen menyelenggarakan pelatihan untuk meningkatkan penguasaan kompetensi, para pekerja akan lebih cepat menguasai kompetensi tersebut karena mereka juga memiliki gairah belajar yang tinggi. Oleh karena itu penulis

menyimpulkan anggota manajemen yang kurang berpengalaman menyebabkan tidak ada motivasi kerja yang tinggi dari karyawan. Salah satunya adalah tidak diadakan pelatihan yang formal untuk mengembangkan kompetensi kerja karyawan. Hal ini memberikan dampak tidak baik kepada budaya organisasi.

5. Orientasi pada tim

Orientasi pada tim di PT. KGK dapat dilihat melalui koordinasi dan komunikasi dalam perusahaan. Pekerjaan dalam PT. KGK mengharuskan karyawan untuk mampu bekerja sama secara tim. Dalam perusahaan garmen, kerjasama tim atau lebih tepatnya kerjasama antar divisi sangat diperlukan. Karena pada perusahaan garmen, satu pakaian dikerjakan oleh lebih dari dua orang. Oleh karena itu, setiap divisi harus memiliki koordinasi yang baik agar produktivitas perusahaan berjalan dengan baik. Saat ini kerjasama dan koordinasi di PT. KGK berjalan dengan baik. Komunikasi yang baik membantu karyawan dalam membentuk koordinasi tim yang baik. Orientasi pada tim di PT. KGK menunjukkan koordinasi yang baik dalam pekerjaan serta memberikan pengaruh efisiensi pada perusahaan. Koordinasi yang baik memberikan dampak positif pada budaya organisasi perusahaan.

6. Agresifitas

Agresifitas karyawan PT. KGK dapat dilihat melalui tindakan kompetitif yang dimiliki setiap individu. Dorongan karyawan untuk memiliki semangat kompetitif masih rendah. Hal ini dikarenakan dalam pekerjaan garmen, divisi 1 sampai 10 harus bisa bekerja sama dengan baik agar dapat mencapai target harian dan mendapatkan bonus. Maka dari itu karyawan satu dan lainnya tidak

memiliki semangat kompetitif yang tinggi. Rasa kekeluargaan juga menjadi salah satu faktor rendahnya tingkat kompetitif antar karyawan. Kepala pabrik mengatakan rasa kompetitif karyawan berdampak baik pada tingkat produksi.

7. Stabilitas

Untuk mengukur stabilitas perusahaan, penulis akan melihat melalui konsistensi kinerja karyawan. Konsistensi kinerja karyawan PT. KGK dinilai dari 2 hal, pertama tingkat absensi dan kedua produktivitas karyawan. Absensi dilakukan karena jika satu karyawan tidak masuk dalam satu hari maka akan mempengaruhi produktivitas karena dalam garmen, karena satu pakaian dikerjakan oleh 10 orang. Maka dari itu divisi 1 sampai 10 sangat bergantung satu sama lain. Untuk produktivitas, dapat dilihat melalui laporan QC (*quality control*) di setiap divisi. QC akan mencatat jumlah hasil produksi yang sudah sesuai SOP dan yang masih belum benar. Melalui catatan QC tersebut dapat dilihat kinerja setiap divisi produksi baik atau tidak. Selain itu apakah produksi mencapai target atau tidak. Konsistensi kerja karyawan juga dipengaruhi oleh tingkat kejenuhan karyawan, karena pekerjaan bersifat monoton dan repetitif. Untuk menanggulangi kejenuhan, maka diberikan musik dalam pabrik agar karyawan tidak merasa ngantuk dan jenuh. Perusahaan dalam menjaga konsistensi kerja karyawan melalui *supervisor* di setiap divisi.

3.2 Analisa budaya organisasi

PT. KGK memiliki gabungan budaya kacau balau (*Chaotic culture*) dan budaya pelayanan (*The service culture*). Hal ini diperkuat oleh Cameron & Quinn (2006), organisasi memiliki sebuah budaya yang dominan, meskipun pada umumnya

organisasi merupakan gabungan dari beberapa jenis budaya.

PT. KGK memiliki budaya kacau balau, artinya tidak ada visi, misi, dan peraturan yang jelas. Hal ini dapat terlihat pada karakteristik budaya yaitu orientasi terhadap hasil serta inovasi dan pengambilan resiko. Karyawan tidak memiliki keinginan untuk berkembang terlihat dari sikap karyawan yang tidak berinovasi dan hanya bekerja untuk mendapatkan gaji saja. Sedangkan pemilik hanya bergantung pada *order* dari *buyer* sebagai tangan ketiga, yaitu bukan secara langsung mendapat kontrak dari perusahaan pakaian, tetapi dari PT. garmen lainnya yang lebih besar.

Karyawan merasa enggan untuk berkomitmen jangka panjang bisa dilihat dari karakteristik budaya orientasi pada hasil. Karyawan pada PT. KGK tidak memiliki tujuan lain selain mendapatkan gaji dan bonus. Hal ini sangat disayangkan karena nilai kekeluargaan pada PT. KGK sangat kental. Kekeluargaan itu harusnya bisa lebih mendorong motivasi karyawan dalam membangun perusahaan jika terdapat visi yang jelas. Keluar masuknya karyawan juga dipengaruhi oleh tawaran gaji yang lebih besar di perusahaan garmen tetangga. Rendahnya komitmen karyawan pada perusahaan menyebabkan hal ini sering terjadi di PT. KGK

Manajemen di PT. KGK dirasa masih kurang maksimal dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Bisa dilihat melalui karakteristik budaya orientasi pada manusia, dan agresifitas. Perusahaan tidak melakukan seleksi karyawan serta pelatihan secara formal menyebabkan kemampuan karyawan hanya sampai pada tahap tertentu saja. Alangkah baiknya jika karyawan diberikan pelatihan secara benar dan teratur, maka akan ada motivasi karyawan dalam mengembangkan kompetensi yang dimiliki. Selain itu kompetensi karyawan yang tinggi akan memberikan dampak positif terhadap perusahaan.

Dari sisi agresifitas, pihak personalia hanya melakukan konseling terhadap karyawan menyebabkan tingkat agresifitas karyawan rendah. Karyawan tidak memiliki motivasi untuk bersaing dengan karyawan lainnya. Rasa kekeluargaan juga menjadi salah satu faktor rendahnya tingkat kompetensi di PT. KGK. Manajemen yang kurang profesional dirasa belum berhasil menggali potensi serta semangat karyawan untuk bertumbuh dan berkembang bersama perusahaan. Karyawan tidak memiliki keinginan lain selain mendapatkan gaji dan bonus.

Semua hal diatas merupakan unsur dominan dari budaya kacau balau yang terdapat pada PT. KGK. Namun PT. KGK juga memiliki unsur budaya lainnya yaitu budaya pelayanan. Unsur tersebut adalah komunikasi yang baik serta mementingkan kualitas produk.

PT. KGK memiliki komunikasi yang sangat baik, dapat dilihat melalui karakteristik budaya organisasi orientasi pada tim. Komunikasi yang baik membantu karyawan dalam membentuk koordinasi tim yang baik. Koordinasi yang baik dalam pekerjaan memberikan pengaruh efisiensi pada perusahaan. Nilai kekeluargaan yang kental memiliki dampak positif terhadap koordinasi tim. Kerjasama antar karyawan dan antar divisi memperlihatkan karakteristik budaya organisasi yang baik.

PT. KGK juga sangat mementingkan kualitas produksinya. Produk yang dikirim harus selalu sesuai dengan SOP dari *buyer*. Hal ini terlihat pada karakteristik budaya organisasi perhatian terhadap detail. Karyawan bekerja secara teratur dan memiliki ketelitian tajam untuk menjaga kualitas produk. Hal ini diutamakan untuk mendapatkan kepuasan dan loyalitas *buyer* pada perusahaan. Perhatian terhadap detail ditunjukkan melalui adanya divisi *quality control* sebelum *finishing*, dan terdapat dua orang QC pada setiap divisi produksi 1-10.

IV. KESIMPULAN

Budaya PT. KGK saat ini adalah dominan budaya kacau balau, dan memiliki beberapa unsur dari budaya pelayanan. Unsur dari budaya kacau balau adalah perusahaan tidak memiliki visi dan misi, tidak memiliki manajemen yang profesional, serta tidak ada inovasi dan pengambilan resiko.

PT. KGK tidak memiliki visi, misi, dan tujuan jangka panjang yang jelas merupakan salah satu unsur terpenting. Visi harus dibuat sesuai dengan cita-cita pendiri terhadap perusahaan. Tanpa adanya visi dalam perusahaan, maka budaya juga tidak bisa terbentuk dengan baik. Tanpa adanya visi membuat manajemen tidak bekerja secara maksimal. Pemimpin perusahaan juga tidak memahami jelas mengenai tujuan ke depan perusahaan sehingga tidak dapat memberikan arah kepada karyawan. Karyawan pun menjadi pasif dan tidak memiliki motivasi kerja yang tinggi. Keluar masuknya karyawan disebabkan oleh rendahnya komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Selain visi dan misi, perusahaan juga tidak memiliki tim manajemen untuk pengembangan sumber daya manusia. Hanya ada satu orang personalia yang bertugas mengatur seluruh masalah karyawan. Kurangnya peran personalia dalam meningkatkan motivasi kerja dan komitmen karyawan dalam perusahaan menjadi salah satu unsur dari budaya kacau balau, yaitu manajemen yang kurang profesional.

Namun, PT. KGK tidak memiliki semua unsur budaya kacau balau. PT. KGK juga memiliki beberapa unsur dari budaya pelayanan yaitu komunikasi yang terbuka serta mementingkan kualitas produk demi kepuasan *buyer*. Kedua unsur ini dapat dilihat melalui karakteristik budaya organisasi orientasi pada tim dan perhatian terhadap detail. Rasa kekeluargaan yang kental membuat komunikasi lintas jabatan terasa nyaman dan tidak canggung. Kepedulian terhadap kualitas juga terlihat dari ketelitian para pekerja dalam kegiatan produksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bremer, M., & Lamers, M. (2010). *Organizational cultural types*. Retrieved September 10, 2017, from OCAI online: <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI/Organizational-Culture-Types>
- Bremer, M., & Lamers, M. (2010). *The competing values framework*. Retrieved September 10, 2017, from OCAI online: <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI/Competing-Values-Framework>
- Brown, A. 1998. *Organisational culture* (2nd ed.). Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. 2006. *Diagnosing and changing organizational culture* (revised edition). San Francisco: Jossey-Bass
- Creswell, John W. 2013. *Qualitative inquiry & research design*. California: Sage Publications.
- Daft, R. L. 2013. *Understanding the theory & design of organization* (11th ed.). South-Western: Cengage Learning.
- David, F. R. 2013. *Strategic management* (14th ed.). Edinburgh Gate : Pearson.
- Galford, R. M., Drapeau, A.S. 2011. *The trusted leader*. New York : Atria Books
- Giles, D., Yates, R. (2014). Enabling educational leaders: qualitatively surveying an organization's culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 94-106. doi:10.1108/IJOA-11-2011-0526
- Hartanto, F. M. 2009. *Paradigma baru manajemen Indonesia*. Bandung : Mizan.
- Kotter, J. P., Heskett, J. L. 1992. *Corporate culture and performance*. New York : The Free Press.
- Luthans, F. 2002. *Organizational behavior* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- McGregor, L., Doshi, N. (2015). *How company culture shapes employee motivation*. Retrieved August 26, 2017, from Harvard Business Review : <https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation>
- Moleong, & Lexy, J. (2013). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Phillips, J. M., Gully, S. M. 2012. *Organizational behavior: tools for success* (Intl ed.). South-Western: Cengage Learning.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behaviour* (15th ed.). Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Siew, K. L., Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance, *Journal of Managerial Psychology*, 19 (4), p.340-359, <https://doi.org/10.1108/02683940410537927>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (1998) *Organisational behavior: an- Asia-Pacific perspective*. New York: John Willey & Sons.
- Sugiyono. (2008). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (5th ed.). Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A. B., Sujanto, F. X., Wijanarko, H., Susanto, P., Mertosono, S., & Ismangil, W. (2008). *Coorporate culture*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Susanto, A. B., Wijanarko, H., Susanto, P., & Mertosono, S. (2008). *Family business* (2nd ed.). Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Vaisnys, V. (2000). Managing culture for strategic success. *Strategy and Leadership*, 28(6). Doi :

<https://doi.org/10.1108/sl.2000.26128fab.002>

- Want, J. (2013). Saving the company : a new strategy for leaders in the age of radical change. *Ivey Business Journal*. Retrieved from <http://www.osiconsulting.com/docs/SAVING%20THE%20COMPANY-2016.pdf>
- Want, J. (2003). Corporate culture : illuminating the black hole. *Journal of Business Strategy*. Retrieved from http://www.osiconsulting.com/docs/BS_Article.pdf
- Want, J. 2006. *Corporate culture : illuminating the black hole*. New York : St. Martin's Press.
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business*. New York : Palgrave Macmillan.
- Xiaoming, C., Junchen, H. (2012). A literature review on organization culture and corporate performance. *International Journal of Business Administration*, 3(1), 28-37. Doi: <http://dx.doi.org/10.5430/ijba.v3n2p28>
- Yohn, D. L. (2015). *Why your company culture should match your brand*. Retrieved August 26, 2017, from Harvard Business Review : <https://hbr.org/2017/06/why-your-company-culture-should-match-your-brand>
- Yuswadi, H. (2007). Pengumpulan data di daerah perlawanan petani sebuah pengalaman lapangan dari Jember. Dalam Bungin. B (Ed). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (p. 147). Jakarta: Raja Grafindo Persada